Atlantic Pilotage Authority
Administration de Pilotage de l'Atlantique

910 – 2000, RUE BARRINGTON
HALIFAX (N.-É.) B3J 3K1

Résumé du Plan directeur 2012-2016

Canada

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

RÉSUMÉ ADMINISTRATIF

Contexte

Les Micmacs ont été sans l'ombre d'un doute les premiers pilotes du Canada atlantique. À bord de leurs canots de mer, ils naviguaient sur les eaux côtières de la région, sillonnant la baie de Fundy, le détroit de Northumberland et le détroit de Cabot qui sépare les îles du Cap-Breton et Terre-Neuve. Les premiers Européens qui les ont vus à l'œuvre pensaient qu'ils se guidaient à l'instinct, mais cela tient sans doute davantage à leur connaissance locale des courants, des marées et des dangers de la navigation. Bien que les systèmes de propulsion, l'équipement électronique et les aides à la navigation modernes aient changé la manière de diriger les navires en mer, il est tout aussi essentiel de faire appel à un pilote ayant une connaissance approfondie des environs et de solides compétences dans la manœuvre si l'on veut que les navires pénètrent en toute sécurité dans les ports et qu'ils puissent accoster de manière efficace.

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) fournit un service utile et nécessaire à la communauté marine du Canada atlantique. Les pilotes hautement qualifiés de l'APA jouent un rôle essentiel : ils contribuent à la protection de l'environnement et des gens à bord des navires, de même qu'à la conservation et à la promotion du bien-être économique des ports de la région.

Les navires sont devenus plus imposants et plus complexes, mais leurs équipages ont été réduits. Face à la rude concurrence qui s'observe aujourd'hui, les navires sont davantage appelés à circuler dans des conditions météorologiques plus difficiles que par le passé. Un système de pilotage responsable et fiable joue un rôle important car il permet aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

Une grande variété de navires, tous types et dimensions confondus, font escale dans les ports de la région de l'Atlantique. Les excellents antécédents de l'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) au chapitre de la sécurité en disent long sur le professionnalisme et le dévouement des pilotes de l'APA. L'Administration continue de répondre aux besoins des clients dans chaque port à un coût raisonnable, tout en restant autonome sur le plan financier.

Durant l'année, l'APA a mené de nombreuses consultations auprès des intéressés et de l'industrie du transport maritime sur des questions liées aux finances et aux opérations. Les consultations ont été menées auprès des agents maritimes, armateurs, administrations portuaires et autres intéressés. L'APA a mis sur pied des comités d'intéressés dans de nombreux ports, et elle a consulté régulièrement la Fédération maritime du Canada de même que l'Association des armateurs canadiens. L'Administration demande conseil aux intéressés et attache beaucoup d'importance aux voies de communication ouverte que ces consultations offrent.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

Résumé

Le 1er janvier 2011, l'Administration a instauré des Normes internationales d'information financière (IFRS). Ces Normes ont eu une incidence sur les états des résultats d'exploitation et le bilan de l'APA, en particulier sur la méthode employée pour amortir les bateaux-pilotes. Les présents états s'alignent sur ces Normes.

Budget de fonctionnement

L'Administration est en position de rentabilité en 2011 et le présent plan est conçu pour maintenir cette tendance. Les recettes prévues en 2011 dépassent de 172 000 $ le montant prévu. La mise à jour de la structure tarifaire entreprise ces dernières années avec le soutien de nos clients a permis à l'APA d'être moins vulnérable aux fluctuations des tendances du trafic maritime et des prix du carburant. Une fois que la structure tarifaire aura été revue pour 2012, l'Administration va introduire dans cinq ports des modifications tarifaires qui contribueront à augmenter de 1,40 % l'ensemble du chiffre d'affaires. Le tableau qui suit montre les chiffres réels pour 2010, les résultats anticipés pour 2011 et l'état des résultats prévus au budget 2012-2016.

(En milliers de dollars)	Chiffres réels	Perspectives	Budget	IFRS PLAN			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RECETTES							
TOTAL DES RECETTES	21 584	22 041	22 255	22 870	23 372	23 839	24 316
TOTAL DES DÉPENSES	19 208	20 148	20 862	21 457	21 844	22 288	22 746
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE	2 376 $	1 893 $	1 393 $	1 413 $	1 528 $	1 551 $	1 570 $

La surcharge pour les nouveaux bateaux-pilotes est incluse dans le total des recettes ci-dessus, mais il s'agit d'une surcharge provisoire qui prend fin le 31 décembre 2011. Les recettes tirées de ce supplément sont reflétées correctement dans le bénéfice net, mais l'Administration n'en a pas tenu compte pour établir le taux de rendement ciblé de chaque année en raison de leur nature provisoire et de leur intention spécifique.

L'Administration compte faire approuver le maintien de la marge de crédit de fonctionnement de 1 500 000 $ pour 2012.

Budget d'immobilisations

La construction de nouveaux bateaux-pilotes pour Halifax, N.-É., et Saint John, N.-B., se poursuit, les deux navires devant entrer en service en 2012. Il s'agit de la suite du programme de remplacement des bateaux-pilotes ayant permis la construction de deux navires pour la baie Placentia, qui sont entrés en service en 2007. L'approbation des dépenses d'immobilisations pour les nouveaux navires a été demandée et reçue avec le plan directeur soumis pour 2011-2015. Les

dépenses d'immobilisations en 2012 devraient s'élever à 3 272 000 $.

D'autres dépenses d'immobilisations vont devoir être faites avec les bateaux-pilotes existants et leurs quais, pour apporter des améliorations locatives au siège social et pour mettre à niveau les systèmes et les logiciels informatiques. Le coût total de ces dépenses s'élèvera à 721 000 $, dont 556 000 $ iront à la remise en état des bateaux-pilotes.

Budgets pour 2010 et 2011

L'Administration s'est engagée à respecter l'esprit et l'intention des mesures de compression des coûts annoncées dans le plan budgétaire 2010. Les dépenses discrétionnaires ont été gelées au niveau du budget 2010. Les augmentations des dépenses de fonctionnement ont été compensées par une hausse égale ou supérieure des recettes.

L'Administration est une société d'État qui s'autofinance et elle n'est donc pas assujettie à l'examen stratégique et opérationnel officiel qui avait été annoncé dans le budget 2011. Toutefois, l'APA a respecté l'esprit et l'intention de l'examen stratégique et opérationnel en procédant à son propre examen afin de trouver des efficacités opérationnelles, en s'inspirant pour cela des critères suggérés par le Conseil du Trésor.

Gestion des risques

L'Administration a effectué en 2010 un examen préliminaire des ports de la Nouvelle-Écosse où le pilotage n'est pas obligatoire afin de déterminer ceux qui auront besoin d'un examen plus poussé selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Quatre ports vont faire l'objet d'un tel examen. Un examen similaire des ports du Nouveau-Brunswick où le pilotage n'est pas obligatoire a également été mené en 2011. D'après ce rapport, l'Administration a estimé qu'un examen selon la MGRP devrait être effectué pour le port de Belledune. Cette étude sera terminée à la fin de 2011 et présentée aux membres de l'Administration. En 2012, l'Administration va s'occuper des ports de la Nouvelle-Écosse qui auront besoin d'un examen plus poussé. À l'avenir, un examen préliminaire des ports de Terre-Neuve-et-Labrador où le pilotage n'est pas obligatoire sera aussi effectué.

La direction et le Conseil d'administration de l'Administration ont procédé à un examen de la gestion du risque d'entreprise pendant l'exercice. Sur les 23 risques relevés, 11 sont considérés suffisamment importants pour nécessiter une surveillance étroite. La surveillance des différents risques a été confiée à plusieurs comités du conseil d'administration.

L'Administration a continué de collaborer étroitement avec l'Association des pilotes maritimes du Canada afin d'instaurer l'utilisation de bouées météorologiques à Halifax, à Saint John et dans le détroit de Canso. Ces instruments permettraient de fournir des renseignements exacts et ponctuels aux pilotes, à l'industrie, aux pêcheurs et aux plaisanciers dans ces zones. L'initiative serait aussi avantageuse pour de nombreux utilisateurs du secteur public comme Environnement

Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère des Pêches et Océans, Transports Canada, le Service hydrographique du Canada, les administrations portuaires et l'APA. Ces bouées météorologiques contribueraient grandement à réduire les risques pour tous ces intéressés.

Nouvelles zones de pilotage obligatoire

L'APA a l'intention de créer une nouvelle zone de pilotage obligatoire pour les approches maritimes de la rivière Ste-Croix, N.-B., conformément à un examen mené en 2006 selon la Mméthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Les démarches nécessaires pour modifier le règlement en vue de créer la nouvelle zone de pilotage obligatoire ont été initiées, mais un accord international sera nécessaire en raison du caractère international des eaux. Cette situation a été portée à l'attention de la Direction de la sécurité maritime de Transports Canada et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) dans le but d'obtenir une assistance. Comme le trafic maritime est restreint dans cette zone, on ne s'attend pas à cela ait d'importantes répercussions financières ou opérationnelles pour l'Administration. Étant donné l'incertitude quant au moment où le règlement sera modifié et l'impact global minimal pour l'APA, nos prévisions n'ont pas tenu compte de cette zone.

Gouvernance

Il y a quelques années, l'APA a été la première administration de pilotage au Canada à mener des vérifications internes. Début 2011, les vérificateurs internes ont remis au comité de vérification un examen des procédures et des pratiques utilisées pour l'entretien des navires. Un autre projet de vérification interne portant sur les politiques et les procédures en place pour la gestion des incidents et la poursuite des activités en cas d'accident grave sera mené en 2011-2012 par un organisme indépendant de l'extérieur.

Le conseil d'administration et la direction de l'APA ont poursuivi l'élaboration du plan d'orientation amorcé en 2007. Ce processus, qui est examiné et mis à jour chaque année, permet de faire une planification à long terme. Les principes fondamentaux du plan d'orientation ont été intégrés au présent plan directeur.

Le conseil d'administration de l'APA continue à remplir son mandat qui consiste à voir à la bonne gouvernance de l'Administration. En 2011, le comité exécutif et les comités de vérification, des bateaux-pilotes, de la MGRP, des finances, de l'administration et de la planification (FAP) ont été très actifs, et leurs recommandations ont joué un rôle déterminant dans la prise de décisions éclairées et l'adoption d'une orientation stratégique essentielle.

Le conseil d'administration a défini des orientations stratégiques dans les secteurs suivants :

- Gouvernance de l'Administration

- Qualité du service
- Protection de l'environnement
- Autonomie financière
- Technologie
- Ressources humaines
- Mise en œuvre des recommandations de l'OTC

C'est en portant une attention soutenue à ces éléments stratégiques que l'Administration peut appuyer et maintenir un service de pilotage essentiel dans la région de l'Atlantique.

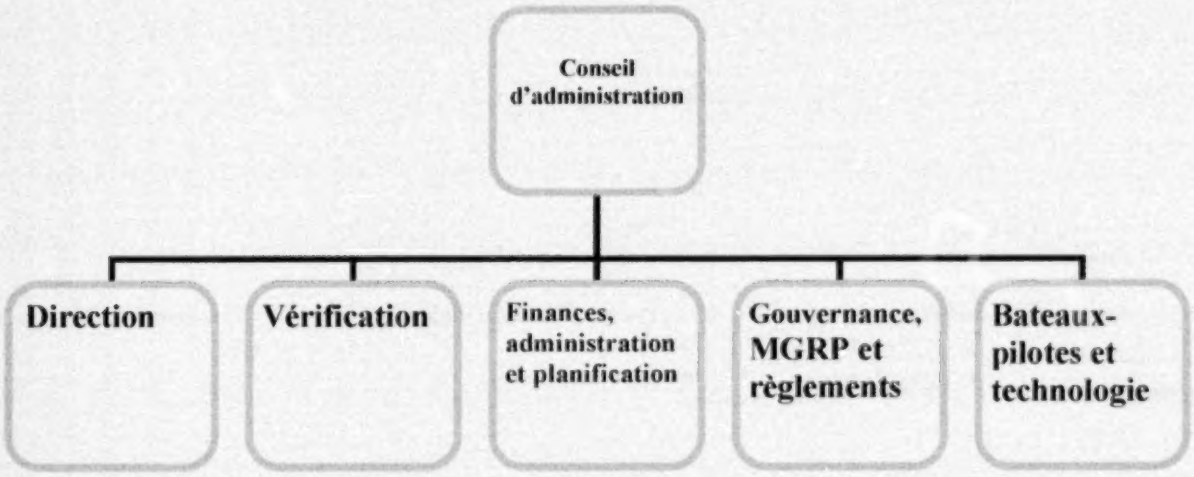
L'Administration de pilotage de l'Atlantique est bien placée pour continuer à offrir des services de pilotage maritime professionnels et sécuritaires dans le Canada atlantique et sur une base autonome. La relation consultative qui a été établie avec les intéressés permet à l'Administration de se tenir au courant des tendances, des problèmes et des préoccupations de ses clients.

L'Administration a poursuivi son programme de remplacement des bateaux-pilotes en 2011 et deux d'entre eux devraient entrer en service en 2012. Ces navires sont indispensables pour assurer la sécurité des pilotes dans les deux principaux ports concernés, et pour fournir un service fiable aux ports de Saint John et d'Halifax.

Le public et le gouvernement canadiens continuent de s'intéresser vivement à l'environnement. Les services de pilotage maritime offerts au pays constituent une mesure de sauvegarde environnementale sans doute plus importante aujourd'hui que lorsque la *Loi sur le pilotage* a été adoptée en 1972. L'Administration estime que les services fournis sont pertinents et demeurent une priorité du gouvernement.

Le président et les membres (du conseil d'administration) de l'Administration sont nommés par décret pour des mandats de deux à quatre ans. Le conseil d'administration est composé de membres qui ont de l'expérience en pilotage maritime, de membres qui connaissent l'industrie du transport maritime et de membres qui représentent les intérêts du public en général. On s'efforce aussi que le conseil d'administration reflète la vaste zone géographique relevant de l'APA. Cet ensemble de savoir-faire industriel et commercial, d'expérience, de flair commercial et de perspective régionale offre un contexte de choix pour les délibérations du conseil d'administration. Ce dernier a créé un certain nombre de comités qui ont des responsabilités spécifiques.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016



Le conseil d'administration et la direction de l'Administration ont le plaisir de présenter le plan directeur 2012-2016.

MANDAT, MISSION, VISION

MANDAT : Le mandat de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique.

MISSION : L'Administration remplira son mandat en fournissant les connaissances nécessaires et l'expérience appropriée, associées à la technologie appropriée pour répondre aux besoins de l'industrie. Elle utilisera au mieux toutes ses ressources afin d'atteindre les objectifs fixés d'une manière sûre et responsable sur le plan de l'environnement.

VISION : Continuer d'assurer un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique. Pour ce faire, l'Administration tirera le meilleur parti possible des occasions qui se présenteront et ce dans l'intérêt des divers ports/districts et des localités environnantes.

PROFIL DE L'ADMINISTRATION

HISTORIQUE

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1er février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

L'Administration, qui est une société d'État selon la définition énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, figure à l'annexe III, partie I, de cette loi. L'Administration n'est pas un agent de la Couronne.

Le Conseil d'administration est composé d'un président à temps partiel et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le Gouverneur en conseil.

Le directeur général dirige et contrôle les affaires courantes de l'Administration. Le siège de l'Administration se trouve à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

POUVOIRS

Dans le but de s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a adopté des règlements approuvés par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur le pilotage*, et ce aux fins suivantes :

- Établir des zones de pilotage obligatoire
- Déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire
- Établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage à délivrer
- Établir les droits de pilotage payables à l'Administration pour les services de pilotage

De plus, l'Administration est autorisée, en vertu de la *Loi sur le pilotage* :

- À employer le personnel, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- à adopter des règlements internes pour la gestion de ses opérations;
- à acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre mode des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et biens jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis;
- à emprunter, au besoin, pour régler les dépenses de l'Administration.

DESCRIPTION DES OPÉRATIONS

Depuis sa fondation en 1972, l'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes baignant les quatre provinces de

l'Atlantique et certaines eaux de la baie des Chaleurs. C'est la seule raison d'être de l'Administration.

L'Administration fournit aux navires qui pénètrent dans les ports canadiens de l'Atlantique des pilotes brevetés pour assurer le mieux possible la sécurité des navires pendant qu'ils manœuvrent dans une zone de pilotage. L'Administration soumet également les gens de mer qualifiés à un examen et remet aux candidats qui ont réussi un certificat de pilotage qui leur permet de manœuvrer leurs navires dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir à bord un pilote breveté. L'Administration organise ses activités par zone géographique et elle a déterminé 17 zones où le pilotage est obligatoire; une autre zone viendra bientôt s'ajouter à ce nombre. L'Administration s'efforce aussi d'assurer, sur demande, des services de pilotage dans d'autres zones où le pilotage est facultatif. Un pilote peut être un employé de l'Administration, un entrepreneur ou un membre d'une entreprise offrant à contrat des services de pilotage à l'Administration. Par ailleurs, l'Administration est le propriétaire-exploitant des services de bateaux-pilotes ou peut avoir conclu un marché pour ces services. Les recettes et les frais de fonctionnement liés à la prestation du service de pilotage sont décomposés par port et par zone, et pour l'ensemble de la région.

La demande des services de pilotage de l'Administration, sur laquelle cette dernière ne peut pas vraiment influer, est en grande partie déterminée par l'industrie du transport maritime. L'Administration mesure son rendement selon le degré de sécurité et d'efficacité de son service de pilotage, tout en maintenant son autonomie financière.

De plus, la réussite de l'Administration se mesure à la lumière de la souplesse avec laquelle elle s'adapte aux conditions changeantes du marché mondial, à la création de nouvelles entreprises commerciales et aux tendances qui se manifestent dans l'industrie du transport maritime. Le transport maritime est lui-même tributaire de la demande du marché. L'Administration n'incite pas les navires à venir dans la région de l'Atlantique; elle répond simplement à la demande résultant d'un certain nombre de facteurs.

L'Administration, dont les activités sont centrées dans le secteur du transport maritime, n'a pas de concurrents dans les zones de pilotage obligatoire.

L'Administration instaure des tarifs justes et raisonnables après avoir mené de vastes consultations avec les utilisateurs du service. Ces tarifs lui permettent d'être financièrement autonome. Pour modifier les règlements tarifaires, l'APA doit publier à l'avance les modifications proposées dans la Gazette du Canada. Une fois les modifications publiées, toute tierce partie intéressée estimant que les ajustements tarifaires proposés ne sont pas dans l'intérêt général peut s'opposer en faisant appel auprès de l'Office des transports du Canada (O.T.C.). En cas d'objection, l'O.T.C. peut tenter une médiation entre les parties. Si la médiation échoue et que l'objection est maintenue, l'O.T.C. doit enquêter sur les ajustements tarifaires proposés et formuler des recommandations à l'Administration et au ministre des Transports. L'Administration n'a pas d'autre choix que de se conformer à ces recommandations.

Son but est d'instaurer des tarifs justes et raisonnables, qui lui permettent d'être financièrement autonome. Le tableau suivant indique le pourcentage annuel moyen d'augmentation des recettes découlant des hausses tarifaires pour les années indiquées :

Année	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Pourcentage moyen d'augmentation des recettes	2,96 %	1,40 %	2,20 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %

CONFORMITÉ AVEC LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES

PLAN BUDGÉTAIRE 2010 – GEL DES DÉPENSES

L'Administration est une entreprise de la Couronne ou une société d'État qui s'autofinance. Néanmoins, pour l'établissement du budget de 2012, elle a respecté l'esprit et l'intention du ***plan budgétaire 2010*** pour ce qui est de limiter les charges d'exploitation et les dépenses discrétionnaires.

Les budgets des dépenses administratives pour l'APA ont été considérés être le budget des affectations, le budget de l'Administration et le budget de la formation. Ces postes budgétaires ont été divisés en dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires. Les dépenses discrétionnaires, qui forment l'essentiel du total des dépenses, ont été réduites de 0,3 % en 2011 par rapport à 2010 puis de 4,8 % dans le budget de 2012 par rapport à celui de 2011. Elles devraient être inférieures de 5,1 % en 2012 par rapport au budget de 2010.

Pour l'ensemble des budgets de l'Administration, qui incluent les dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires, les dépenses prévues au budget 2012 ont été réduites de 4,1 % par rapport à 2010 et 2011.

Le budget d'exploitation de chaque port a été considéré comme des charges d'exploitation. L'amortissement a été exclu étant donné que les dépenses d'immobilisations n'ont pas été gelées et que l'Administration planifiait de construire deux nouveaux navires. L'augmentation des charges d'exploitation par rapport au budget de 2011 a été compensée par une hausse égale ou supérieure des revenus prévus au budget, ce qui est conforme à la consigne sur le gel.

PLAN BUDGÉTAIRE 2011 – EXAMEN DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le gouvernement a annoncé dans le ***budget 2011*** son intention d'entreprendre un examen stratégique et fonctionnel (examen stratégique) en 2011-2012. L'examen stratégique porte sur 67 organismes fédéraux, notamment des ministères, des agences et des sociétés d'État qui reçoivent un financement du gouvernement.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

En tant que société d'État qui s'autofinance, l'Administration n'est pas assujettie à cet examen stratégique, mais elle a été invitée à se conformer à l'esprit et à l'intention de cet exercice en procédant à un auto-examen sous l'autorité de son Conseil, afin de rechercher des efficacités opérationnelles.

En tant que société d'État financièrement autonome, l'Administration de pilotage de l'Atlantique fonctionne selon un modèle de gestion différent de celui des ministères et des sociétés de la Couronne qui sont financées par le gouvernement. L'Administration ne reçoit aucun financement du gouvernement et fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts. Sa priorité est toujours de fournir des services de pilotage le plus efficaces possible, autrement dit offrir à ses clients le niveau de service qu'ils exigent au plus bas coût possible sans pour autant sacrifier la sécurité de l'environnement ou celle des employés de l'Administration. Elle effectue cela tout en demeurant financièrement autonome grâce à la perception de frais pour la prestation de ses services et en maintenant assez de capitaux pour financer le remplacement futur de ses actifs et son passif à long terme.

L'Administration procède chaque année à un examen de planification stratégique qui culmine avec la préparation du plan directeur. Ce processus comporte plusieurs étapes :

- L'exécutif et la direction de l'Administration se réunissent pour tenter de répondre aux questions clés suivantes :
    - Est-ce que nous atteignons les niveaux de service exigés par les clients et que pouvons-nous améliorer?
    - Comment pouvons-nous offrir ce service d'une façon plus efficace?
    - Comment pouvons-nous rendre la gestion de l'Administration aussi efficace que possible?
    - Avons-nous mis en place des plans de relève appropriés?
    - Quels sont les principaux risques auxquels l'Administration est confrontée et comment peuvent-ils être atténués?
    - À quels problèmes l'Administration va-t-elle être confrontée dans cinq ans ou davantage? Que faut-il inclure dans notre plan d'orientation afin de relever les défis à venir?

- Les résultats de cet examen sont ensuite présentés au Conseil de l'Administration, qui en discute et accepte, rejette ou modifie les recommandations. Cela fait partie de l'orientation fournie par le Conseil pour élaborer le budget global de l'Administration et les budgets de fonctionnement de chaque port.

- Les budgets de fonctionnement de chaque port ou zone d'envergure sont ensuite présentés aux clients lors de réunions organisées par l'Administration. Les clients donnent alors leur avis sur les exigences en matière de service ou les changements prévus ainsi que les niveaux tarifaires proposés pour fournir le service requis.

- Cette rétroinformation est présentée au Conseil, et le budget ainsi que le plan directeur sont ensuite finalisés.

Cette année, le processus a consisté à chercher des occasions d'améliorer le service de pilotage tout en contrôlant les coûts dans la mesure du possible. Voici les principaux résultats de cet examen et du processus budgétaire :

Auto-examen

Pendant ses séances de planification stratégique annuelle, l'Administration a effectué un auto-examen, tel que recommandé pour les sociétés d'État qui s'autofinancent, en tenant compte des critères d'examen pour les entités qui sont assujetties à l'examen stratégique. Bon nombre des efficacités et économies mentionnées plus haut ont été relevées pendant cet examen. Voici les observations de l'APA à propos des critères d'examen :

- **Efficacité opérationnelle** – Dans quelle mesure les résultats sont-ils obtenus efficacement? Est-il possible de fournir l'activité, le service ou le programme à un coût moindre ou à l'aide d'un moyen plus efficace? Comment cette activité, ce service ou ce programme se comparent-ils aux activités, services ou programmes similaires qui sont offerts dans le secteur privé, à d'autres ordres de gouvernement ou à l'échelle internationale?

L'Administration consulte ses clients afin de déterminer le niveau de service requis dans chaque port. Dans certains ports, le rythme du trafic des navires comprend de nombreux pics d'activité, ce qui oblige à avoir plus de pilotes que le nombre moyen global d'affectations peut l'indiquer. L'Administration détermine les niveaux des effectifs pour chaque zone de pilotage obligatoire en fonction des exigences des clients et de l'activité prévue dans chaque port. Des retards peuvent se produire à l'occasion, si le trafic est trop élevé. La dotation en personnel pour ces rares périodes de pointe coûterait trop cher aux clients du port. L'Administration a travaillé avec chacun des ports pour régler la question des périodes de forte affluence. Par exemple, de 2008 à 2011, l'Administration a embauché pendant la saison des croisières un pilote retraité à Halifax dans le cadre d'un contrat à court terme afin de couvrir le pic de trafic pendant cette période relativement courte.

L'Administration a développé, il y a quelques années, une méthode structurée pour traiter les plaintes, en réponse à l'examen ministériel des problèmes de pilotage non réglés. Le mécanisme est conçu pour être aussi convivial que possible, et l'objectif de l'Administration est de s'assurer qu'une rétroinformation est fournie sans délai au plaignant. Le motif de plainte le plus fréquent est une affectation tardive. Dans certains cas, le retard est causé par des facteurs indépendants de la volonté de l'Administration, comme les intempéries ou la non-disponibilité de services

portuaires tels que des remorqueurs.

En 2010, l'Administration a reçu 47 plaintes sur un total de 9 338 affectations. Les 99,5 pour cent d'affectations restantes n'ont fait l'objet d'aucune plainte de la part des clients. Toutes les plaintes reçues sont incluses dans le total ci-dessus, y compris celles qui ont été soumises pour des retards n'ayant pas été causés par l'Administration.

Pour l'Administration, la référence consiste à fournir un service dans l'heure qui suit celle qui a été demandée dans 99 pour cent des affectations (à l'exclusion des retards causés par des facteurs sur lesquels l'Administration n'a aucun contrôle). En 2010, cette référence a été dépassée car 99,25 pour cent des affectations ont été à l'heure (99,35 pour cent en 2009).

- **Services internes** – Les services internes (communications, gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.) sont-ils vraiment efficaces? Les résultats et la valeur qu'ils procurent sont-ils à la hauteur de l'argent investi? Des processus opérationnels standard ont-ils été adoptés? Y a-t-il moyen d'apporter des améliorations afin de réduire les chevauchements et les dédoublements?

En tant que société d'État financièrement autonome, l'Administration a adopté des processus opérationnels standard. La seule exception à ces pratiques se produit lorsqu'il faut se conformer aux lois et à la législation gouvernementales, par exemple les exigences stipulées par la *Loi sur le pilotage* ou la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'APA s'efforce de maintenir des services internes d'une façon aussi efficace que possible. Le personnel administratif de l'Administration comprend dix personnes, dont trois dirigeants. Il n'y a pas de chevauchement ni de duplication de postes. Le centre d'affectation comprend six personnes, un cadre et cinq affectateurs, qui offrent un service 24 heures sur 24, 365 jours par année. Des employés occasionnels sont appelés à titre provisoire quand il y a un manque de personnel.

Cette structure simplifiée s'applique aussi aux pilotes. Leur nombre dans chaque région est maintenu à un niveau minimal tout en répondant aux exigences des clients. Comme cela coûterait beaucoup trop cher d'embaucher du personnel pendant les périodes de pointe, l'Administration compte sur ses pilotes pour faire des heures supplémentaires dans les moments de forte demande. Cette approche est nettement moins onéreuse pour les clients, mais elle exige beaucoup plus d'attention de la part des cadres et des affectateurs et oblige à communiquer avec les clients pour offrir des services de pilotage sans retards.

- **Efficacité** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service donnent-ils les résultats escomptés?

Incidents de transport maritime en 2010

En 2010, les pilotes de l'Administration ont déclaré huit incidents de transport maritime. Tous étaient de nature mineure et ont été catégorisés comme suit :

Type d'incident	2010	2009
Contact avec un quai	7	5
Contact avec du matériel portuaire	0	3
Contact avec le fond marin	0	1
Autre	1	0
Total pour l'année	8	9

L'Administration s'efforce d'offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans la région de l'Atlantique. Selon le nombre total d'incidents, 99,91 pour cent des 9 338 affectations de pilotage se sont déroulées sans incident.

- **Coût abordable** – Le programme, l'activité ou le service sont-ils une priorité gouvernementale et leur coût est-il abordable en période de restrictions budgétaires?

Le coût total des services de pilotage dans le Canada atlantique est pris en charge par les utilisateurs. Il s'agit vraiment de services utilisateurs-payeurs pour lesquels les utilisateurs ont une grande voix au chapitre en ce qui concerne les services fournis. Le gouvernement n'accorde aucun financement à l'APA et l'article 36.01 de la *Loi sur le pilotage* stipule ce qui suit :

« Par dérogation à toute autre autorisation prévue par un texte de loi, à l'exception de la Loi sur les mesures d'urgence ou de toute autre loi en matière de situations d'urgence, il ne peut être accordé à une Administration aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement pour lui permettre d'exécuter ses obligations. »

Les services fournis par l'Administration ne sont pas reliés à la question de la restriction fiscale relative aux dépenses gouvernementales.

- **Pertinence et nécessité** – Dans quelle mesure y a-t-il encore un besoin pour ce programme, cette activité ou ce service? Sont-ils encore pertinents? S'agit-il toujours d'une priorité du gouvernement?

Le mandat de l'Administration consiste à fournir des services de pilotage efficaces dans l'intérêt de la sécurité. Il peut exister de nombreuses interprétations de la sécurité, mais pour l'Administration, il s'agit de la sécurité des environnements océaniques, portuaires et fluviaux

dans les zones dont elle a le mandat; de la sécurité des collectivités côtières pouvant être affectées par des désastres marins ou la perte d'activités commerciales; de la sécurité des marins employés par l'Administration et de ceux à bord des navires qui jettent l'ancre dans les ports de l'Atlantique; et de la préservation de l'environnement commercial qui dépend de l'industrie du transport maritime. Cette dernière est, de tous les moyens de transport, celle qui laisse la plus petite empreinte écologique, et l'Administration contribue d'une façon importante à maintenir la viabilité de ce secteur.

Le public et le gouvernement canadiens continuent de s'intéresser activement à l'environnement. Les services de pilotage maritime canadiens offrent une protection importante pour l'environnement, qui l'est sans doute davantage maintenant que lorsque la *Loi sur le pilotage* a été adoptée en 1972. L'Administration estime que les services fournis sont pertinents et continuent d'être une priorité du gouvernement.

- **Rôle du gouvernement fédéral** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service sont-ils conformes aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral? Les autres ordres de gouvernement, le secteur privé ou le secteur sans but lucratif sont-ils en meilleure position pour offrir le programme, l'activité ou le service dans cette zone?

L'APA est responsable de 17 ports au pilotage obligatoire qui sont situés partout dans la région de l'Atlantique. L'Administration continue de surveiller et d'évaluer toutes les zones relevant de son mandat afin de déterminer les changements de facteurs et de circonstances pouvant avoir un impact sur la sécurité. La connaissance locale est un aspect essentiel du pilotage maritime, tant pour le pilote qui mène un navire dans un port que pour l'Administration qui doit évaluer les impacts sur la sécurité pour la région.

La région géographique attribuée à l'APA traverse des frontières provinciales, municipales et portuaires. Il ne serait pas pratique que des entités provinciales ou portuaires spécifiques fournissent ces services. Pour un certain nombre de ports situés sur le territoire de l'APA, il n'y a pas de sociétés portuaires ni d'infrastructures importantes pour surperviser des services de pilotage.

Si une entreprise du secteur privé offrait les services, il pourrait y avoir une pression commerciale pour que soient adoptées des pratiques qui ne seraient pas nécessairement d'intérêt public. L'APA doit agir d'une manière juste et raisonnable, mais elle est mieux placée pour soutenir une telle pression commerciale et agir dans l'intérêt public. La qualification des pilotes et la certification des marins est une fonction réglementaire qui est mieux prise en charge par une entité indépendante comme l'APA que par le secteur privé, qui peut être en conflit d'intérêt pour des questions de concurrence.

- **Rôle organisationnel** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service doivent-ils être fournis par l'organisme? Ne serait-ce pas plus efficace si un autre

ministère ou organisme, un fournisseur de services gouvernemental ou le secteur privé offraient le programme, l'activité ou le service? Des économies vont-elles être réalisées? Si les propositions incluent un transfert de responsabilités au sein du gouvernement fédéral, les organismes visés ont-ils été consultés et sont-ils d'accord?

L'Administration de pilotage de l'Atlantique fournit des services dans les quatre provinces. Son équipe de direction est en contact fréquent avec les clients des ports qui s'y trouvent afin de leur offrir ce qu'il y a de mieux. Cette consultation locale a permis de créer des relations de travail harmonieuses entre l'Administration et ses parties intéressées. Cela a permis à l'APA de fonctionner comme une société d'État financièrement autonome dont les règlements tarifaires proposés n'ont pas fait l'objet d'un examen stratégique depuis plus d'une décennie. Cette relation et la faculté qu'a l'Administration de fournir les services requis seraient remises en question si les rapports entre l'Administration et ses clients n'étaient pas maintenus.

L'Administration s'efforce de garder ses frais administratifs généraux les plus bas possible et offre les services d'une façon très rentable.

- **Rentabilité des immobilisations** – Les dépenses d'immobilisations procurent-elles une valeur? Les processus et les exigences sont-ils excessifs? Les actifs sont-ils associés au mandat principal du service? L'organisation a-t-elle davantage intérêt à céder ou à vendre les actifs? Y a-t-il moyen de s'associer avec le secteur privé pour bâtir, recapitaliser ou gérer les actifs?

La priorité première de l'Administration, lorsqu'il s'agit de déterminer si des dépenses d'immobilisations sont exigées, est de déterminer si le secteur privé peut fournir un service ou une installation avec un bon rapport coût-efficacité. Si ce n'est pas possible, il faut envisager des acquisitions d'immobilisations.

Les dépenses d'immobilisations de l'Administration portent essentiellement sur les bateaux-pilotes, les quais et les structures. Ces postes sont essentiels pour offrir les services dans les ports où les investissements sont effectués. L'Administration a tendance à posséder les bateaux-pilotes, par exemple, dans les grands ports qui ont besoin de navires plus rapides et plus complexes pour fournir le service. Ces navires sont construits dans le but de servir de bateaux-pilotes, et guère à d'autres fins, et ils nécessiteraient un investissement considérable de la part du secteur privé. Étant donné le temps qu'il faudrait à un entrepreneur pour récupérer le coût de ces navires destinés à une utilisation spéciale, rares sont ceux qui sont disposés à faire l'investissement et à fournir le navire à un prix concurrentiel dans les grands ports.

Ces navires sont construits par le secteur privé. En 2007, un chantier naval de Nouvelle-Écosse a achevé la construction de deux bateaux-pilotes destinés à être utilisés dans la baie Placentia. Ce contrat a été attribué à la suite d'un concours auquel ont participé plusieurs chantiers navals du Canada et des États-Unis. En 2010, l'Administration a mené un processus de sélection rigoureux et transparent en utilisant le site Web de soumissions électroniques Merx, et elle a attribué le

contrat pour la construction de deux nouveaux bateaux-pilotes pour les ports d'Halifax et de Saint John au plus bas soumissionnaire. Ces navires doivent entrer en service en 2012.

L'APA s'est aussi associée au secteur privé pour gérer ses actifs. Les bateaux-pilotes utilisés à Sydney et dans la baie Placentia appartiennent à l'Administration, mais la gestion et la dotation en effectifs des navires sont confiées par contrat à des entités du secteur privé. À Saint John, la gestion des bateaux-pilotes est aussi attribuée par contrat au secteur privé.

Tel qu'indiqué précédemment, l'APA a procédé à une auto-évaluation annuelle dans le cadre de son régime de planification stratégique. Sous la direction du Conseil, l'Administration va continuer à procéder de la sorte afin de déterminer les améliorations à apporter au service et d'accroître encore son efficacité. Ce processus permanent a donné une société d'État très efficace qui offre le niveau de service voulu au plus bas coût possible pour l'industrie tout en préservant les intérêts du public et des collectivités du Canada.

GESTION DES RISQUES

Méthode de gestion des risques de pilotage

L'APA est un chef de file parmi les administrations de pilotage pour ce qui est de mener des études selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). L'Administration a mené ces dernières années quatre analyses selon la MGRP sur les sujets suivants :

- taille et types des navires assujettis au pilotage obligatoire;
- zone de pilotage obligatoire de la rivière Miramichi pour déterminer si elle devrait le rester;
- approches de Voisey's Bay afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- rivière Ste-Croix et port de Bayside afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire.

En 2010, une étude préliminaire générale a été menée sur des ports au pilotage non obligatoire en Nouvelle-Écosse afin de déterminer s'il était nécessaire d'effectuer un examen complet selon la MGRP dans ces ports. Quatre ports ont été identifiés pour faire l'objet d'une étude plus approfondie. En 2011, un examen similaire a été mené au Nouveau-Brunswick. Par suite de la recommandation de ce rapport, un examen selon la MGRP est effectué pour le port de Belledune. L'Administration devrait recevoir ce rapport vers la fin de 2011.

Cadre de gestion des risques de l'entreprise

L'Administration a mis en place un cadre de gestion des risques afin de repérer et d'atténuer les risques pour la société. Avec l'aide de conseillers externes, l'environnement de l'Administration a été analysé afin de déterminer les risques possibles pour cette dernière. Une atténuation existante visant à réduire la probabilité ou l'impact des risques a été envisagée, et une atténuation additionnelle a été déterminée et, lorsque c'était faisable, mise en œuvre pour chaque risque.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

L'analyse a relevé dans un premier temps 29 risques qui ont ensuite été ramenés à 23 catégories de risques en précisant les définitions et en combinant les risques similaires. Les risques ont été classés après un examen approfondi du Conseil et de la direction de l'Administration. Il est entendu que les catégories de risques ne sont pas statiques et un examen régulier est nécessaire. L'examen peut permettre de signaler de nouveaux risques, d'établir que les risques ont diminué grâce à une atténuation suffisante pour réduire leur probabilité ou leur impact ou encore de déterminer que le niveau de risque a augmenté en raison de changements de circonstances.

Les risques entrent dans trois catégories. Les risques élevés sont en rouge, les risques moyens, en bleu, et les faibles risques, en jaune. Il est important de connaître tous les facteurs de risque, mais la priorité doit être accordée aux risques élevés, suivis des risques moyens. Voici les catégories de risques :

Catégories de risques de l'APA – Classement 2011

1 Blessure d'un pilote ou membre d'équipage pendant le transfert
2 Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des pilotes
3 Risque économique extérieur
4 Risque d'accident dû à une erreur humaine
5 Interruption du service dû à un bris dans les relations de travail
6 Risque de ne pas arriver à attirer des pilotes et à les retenir pour répondre à la demande
7 Coûts d'exploitation excédant le montant prévu au budget lorsque les tarifs sont déterminés
8 Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des membres d'équipage
9 Perte des services de lancement entraînant une interruption majeure du service
10 Évaluations des titulaires de certificats
11 Risque que les employés soient exposés à des maladies ou blessures au travail
12 Implication de l'APA dans des ports à pilotage non obligatoire
13 Perte ou usage abusif de renseignements, données ou autres actifs
14 Bateaux-pilotes ne réussissant pas les inspections de Transports Canada
15 Menace pour la sécurité due à la désignation inappropriée d'une zone de pilotage
16 Gouvernance ou structure organisationnelle
17 Fraude
18 Planification de la relève
19 Gestion de l'information
20 Satisfaction de la clientèle
21 Menace pour la sécurité ou le service en raison de l'interruption des affectations
22 Poursuite des activités
23 Incapacité d'attirer et de retenir des équipages de bateaux-pilotes suppléants adéquats et formés

L'Administration a élaboré des stratégies d'atténuation similaires pour les 23 risques qui ont été identifiés.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

INSTALLATION DE BOUÉES MÉTÉOROLOGIQUES DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE

L'APA appuie fermement une initiative conjointe visant à installer des bouées météorologiques dans les principales zones de la région de l'Atlantique. Cette initiative conjointe, appelée SmartATLANTIC, est menée par l'Association des pilotes maritimes du Canada, avec le soutien de l'APA, de l'Administration portuaire d'Halifax, de l'Administration portuaire de Saint John, de l'Administration du superport du détroit de Canso, de Canaport LNG et de Canaport Limited. Elle est approuvée par la Fédération maritime du Canada et l'Association des armateurs canadiens.

Ce projet comprend la mise en place de bouées météorologiques sur le littoral à Halifax, à Saint John et dans le détroit de Canso. En plus de fournir des renseignements météorologiques et éoliens, ces bouées transmettront des renseignements en temps réel des plus précieux sur la direction des vagues, qui ne sont pas disponibles actuellement. Ces renseignements permettraient d'atténuer les risques en contribuant à une navigation sécuritaire, à la sécurité de la vie en mer, à la protection de l'environnement et à la recherche fondamentale.

Cette initiative serait avantageuse pour de nombreux utilisateurs du secteur public comme Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère des Pêches et Océans, Transports Canada, le Service hydrographique du Canada, les administrations portuaires et l'APA. Elle serait également bonne pour le secteur privé et le grand public puisqu'elle permettrait d'accroître la marge de sécurité pour l'aquaculture et les pêcheurs, les plaisanciers, les exploitants d'entreprises touristiques, les lignes de navigation, les exploitants de terminaux portuaires ainsi que les planificateurs de l'utilisation des infrastructures et du sol.

L'APA estime que cette initiative est essentielle pour réduire les risques que courent ses pilotes et équipages de navires, et qu'elle serait un facteur essentiel pour améliorer la sécurité de l'environnement maritime pour tous ceux qui en tirent un moyen de subsistance ou qui ont des intérêts récréatifs dans ces zones. L'Administration suggère fortement à Transports Canada de soutenir l'initiative SmartATLANTIC concernant les bouées météorologiques de concert avec Environnement Canada et les autres intéressés qui vont en profiter.

RECETTES ET TRAFIC DES NAVIRES

L'Administration assure un service de pilotage dans 17 zones de pilotage obligatoire : Halifax, Sydney, Bras d'Or, Canso et Pugwash en Nouvelle-Écosse; Saint John, Miramichi et Restigouche au Nouveau-Brunswick; St. John's, Holyrood, baie Placentia, Humber Arm, Stephenville, baie des Exploits et Voisey's Bay à Terre-Neuve-et-Labrador; Charlottetown et le pont de la Confédération à l'Île-du-Prince-Édouard. Le service de pilotage est assuré sur demande dans de nombreux ports où le pilotage est facultatif. Le nombre total d'affectations en 2011 devrait être de 8 997. Les approches de la rivière Ste-Croix font encore partie du processus réglementaire et ne sont pas incluses dans les prévisions. La région ne disposera pas de pilotes salariés ni de bateaux-pilotes de l'APA, et son degré d'activité ne devrait pas avoir d'impact

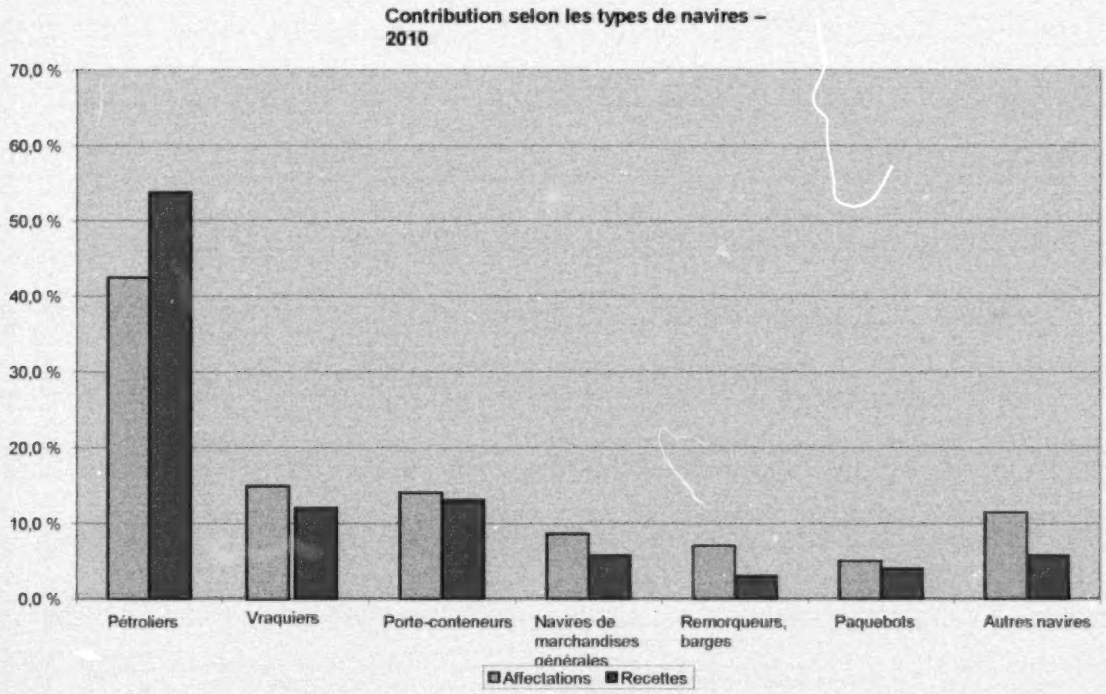
important sur les recettes. La carte ci-dessous montre les zones de pilotage obligatoire.

Zones de pilotage obligatoire de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

Parmi les 17 zones de pilotage obligatoire, quatre ports importants représentent environ 74 pour cent des affectations de l'APA et environ 80 pour cent de ses recettes. Ces ports sont la baie Placentia (T.-N.), Halifax (N.-É.), le détroit de Canso (N.-É.) et Saint John (N.-B.). La plus grande partie des activités de pilotage dans la région de l'Atlantique est tributaire de l'industrie pétrolière, les pétroliers contribuant le plus aux recettes à Saint John, dans le détroit de Canso et dans la baie Placentia. Dans le port d'Halifax, ce sont les porte-conteneurs qui participent surtout aux résultats, leur trafic représentant plus de 88 pour cent de celui des porte-conteneurs de

l'Administration.

L'industrie pétrolière représente environ 45 pour cent de l'ensemble des affectations de l'APA et fournit 57 pour cent des recettes globales, selon les tendances actuelles. Les navires de croisière, même s'ils tiennent une grande place dans l'industrie, ne représentent qu'environ 7 pour cent des affectations et 6 pour cent des recettes. Le tableau suivant montre la contribution globale des différents secteurs.



Les navires battant pavillon étranger représentent l'essentiel des activités de l'Administration. Cette réalité s'est accentuée après l'exemption accordée en 2006 aux navires ravitailleurs en mer, qui sont canadiens pour la plupart. La tendance actuelle veut que les navires étrangers représentent environ 78 pour cent des affectations et environ 77 pour cent des recettes.

AFFECTATION

L'Administration assure des services d'affectation à l'échelle de la région à partir d'un centre d'affectation situé à son siège social. Le coût total du service en 2012 sera d'environ 543 000 $ et ce montant figure au budget. Le service d'affectation fournit des renseignements importants et une valeur ajoutée aux pilotes, aux clients, aux administrations portuaires et aux gestionnaires

par le truchement de pages Web à accès contrôlé créées pour chaque groupe. Les pages Web sont continuellement mises à jour à partir du système de facturation et d'affectation de l'Administration à mesure que l'affectateur saisit des données. Les clients et les pilotes peuvent communiquer avec le service des affectations par téléphone, courriel, télécopieur, radio VHF et télex. À mesure que le service se développe, il continue de faire augmenter l'efficacité des opérations de l'Administration tout en apportant aux clients et aux employés une valeur ajoutée. L'APA s'est dotée des moyens de suivre les mouvements des navires dans les grands ports et leurs approches grâce à un programme informatique qui fait appel au Système d'identification automatique (SIA). Tous les navires commerciaux doivent disposer d'un SIA et l'APA a aussi installé des émetteurs-récepteurs sur ses bateaux-pilotes.

CONTRATS DE SERVICE DE BATEAU-PILOTE

L'APA assure ses services de pilotage selon trois modèles d'exploitation. Dans la plupart des ports, un entrepreneur fournit à la fois le bateau et l'équipage. Dans deux des grands ports, Halifax et Saint John, l'Administration possède et exploite des bateaux-pilotes et les membres d'équipage sont des employés de l'APA. Dans la baie Placentia et à Sydney, l'Administration est propriétaire des bateaux et une entreprise locale fournit l'équipage. Veuillez consulter l'Annexe B pour en savoir davantage sur les bateaux-pilotes qui appartiennent à l'APA.

L'Administration préfère que tous les services de bateaux-pilotes soient facturés au voyage pour éviter les situations où un montant annuel garanti n'a aucun rapport avec le nombre d'affectations ni le revenu généré dans un port donné. Ce principe est respecté sauf dans quelques cas d'exception où l'on veut tenir compte d'une question particulière dans un port donné.

Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes sont ceux engagés par l'Administration dans l'exploitation de ses propres navires, ceux versés à des entrepreneurs afin d'assurer un service de bateau-pilote et les droits versés de façon ponctuelle à des entrepreneurs locaux dans des petits ports au pilotage non obligatoire où il n'est pas rentable d'établir un contrat formel de service de bateau-pilote. L'Administration s'efforce d'utiliser ses propres navires de la manière la plus efficiente possible et de contrôler les dépenses là où il est possible de le faire. Les coûts d'exploitation dans les ports où un entrepreneur privé assure le service varieront en fonction du volume du trafic dans ces ports.

PERSONNEL

L'Administration compte 75 employés à temps plein : 45 pilotes, 14 membres d'équipage de bateaux-pilotes, six affectateurs et 10 personnes chargées de la gestion et de l'administration.

L'Administration emploie des pilotes très compétents et hautement qualifiés. Elle met l'accent sur le perfectionnement professionnel et consacre des sommes considérables pour offrir la meilleure formation possible. Les pilotes bénéficient du soutien d'équipages et d'affectateurs

compétents qui travaillent ensemble afin d'offrir au client le meilleur service possible. L'Administration emploie du personnel de soutien et de gestion professionnel et compétent pour administrer ses opérations.

Les pilotes sont compétents dans leur profession et les équipages ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. Cependant, l'Administration revoit régulièrement les besoins de chaque port et rajuste son effectif en conséquence. Le pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides. Par conséquent, l'Administration revoit et modifie régulièrement ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie.

État des ressources humaines
2009-2016

	Chiffres réels 2009	Chiffres réels 2010	Perspectives 2011	BUDGET 2012	PLAN 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016
ADMINISTRATION								
Cadres supérieurs	3	3	3	3	3	3	3	3
Soutien	7	7	7	7	7	7	7	7
	10	10	10	10	10	10	10	10
EXPLOITATION								
Pilotes	45	46	45	44	45	45	45	45
Équipages des bateaux-pilotes	14	14	14	14	14	14	14	14
Affectateurs	6	6	6	6	6	6	6	6
Pilotes à leur compte	13	13	13	13	13	13	13	13
	78	79	78	77	78	78	78	78
Total des ressources humaines	**88**	**89**	**88**	**87**	**88**	**88**	**88**	**88**

Les cadres supérieurs comprennent le chef de la direction, le chef des affaires financières et le directeur des opérations. Le personnel de soutien comprend l'équipe de gestion et le personnel administratif.

Sous Exploitation, les « pilotes » et les « équipages des bateaux-pilotes » sont des employés de l'APA. Les pilotes entrepreneurs ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, à titre de revenu, une part du tarif perçu pour chaque affectation. Dix de ces pilotes travaillent dans les zones de pilotage obligatoire de Pugwash, de Miramichi, de Charlottetown, du pont de la Confédération et de Voisey's Bay. Trois autres travaillent dans des zones de pilotage facultatif comme celles de Belledune et de Caraquet. En 2011, le nombre de pilotes dans l'est de Terre-Neuve a été réduit de 12 à 11 du fait de l'attrition. En 2012, étant donné la diminution du trafic à Restigouche, Nouveau-Brunswick, le pilote salarié dans cette zone sera remplacé par un pilote

contractuel. Le pilote contractuel qui est actuellement en service à Belledune devrait aussi fournir des services de pilotage dans le port à pilotage obligatoire de Restigouche. Le pilote contractuel sera payé pour chaque affectation de pilotage au lieu d'être salarié. Certains pilotes salariés se chargent aussi d'affectations dans de nombreuses zones de pilotage facultatif durant leurs temps libres.

Les affectateurs sont aussi des employés directs de l'Administration et ils travaillent au centre des affectations situé au siège social de l'APA. Le directeur des opérations, qui est responsable des activités d'affectation, figure également dans les six postes indiqués ici.

CHANGEMENT APPORTÉ À LA POLITIQUE COMPTABLE

En tant qu'entité commerciale gouvernementale, l'Administration s'est conformée aux instructions fournies par le Conseil des normes comptables pour la mise en œuvre, le 1er janvier 2011, des normes internationales d'information financière (IFRS).

Les normes IFRS applicables ont été analysées et des choix ont été faits. Ces choix ont été communiqués au Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et approuvés. Il a été déterminé que seuls les changements importants pour l'Administration seront inclus dans l'évaluation et l'amortissement des biens immobilisés – les nouveaux bateaux-pilotes et l'évaluation des prestations de départ futures. L'Administration a fini de réévaluer ces éléments d'actif fixes et a procédé à une évaluation actuarielle des prestations de départ.

L'Administration a mis en place un nouveau logiciel comptable en 2011. Pendant le déploiement du nouveau système, le plan comptable et les champs statistiques ont été modifiés de façon à ce qu'ils puissent contenir l'information nécessaire pour les rapports et divulgations financiers selon les normes IFRS.

Voici le bilan en date du 31 décembre 2010 converti des PCGR canadiens aux normes IFRS (en milliers de dollars).

L'APA a choisi d'utiliser le coût historique pour évaluer ses actifs selon les normes IFRS. En vertu des normes IFRS, les immobilisations sont réparties selon leurs principaux éléments et les éléments sont amortis sur leur durée de vie utile. Comme des dossiers étaient disponibles pour chaque actif principal depuis l'achat, il n'a pas été nécessaire de prendre la valeur marchande comme coût réputé, même si elle était disponible. L'Administration a reconstitué la valeur des actifs en se basant sur les dépenses d'immobilisations précédentes par éléments principaux et a appliqué les nouveaux taux d'amortissement pour chacun de ces éléments principaux afin de déterminer la valeur ajustée des actifs. Au 1er janvier 2011, les comptes des actifs ont été dépréciés de 1 038 millions de dollars afin d'ajuster les soldes selon les normes IFRS à l'écriture de compensation des capitaux propres.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

En vertu des exigences des normes IFRS, l'Administration a été tenue de changer la méthode utilisée pour évaluer les prestations de départ des employés. Une évaluation actuarielle a été nécessaire pour tenir compte d'un changement de taux de réduction pour les taux obligataires du marché stipulés par les normes IFRS. La valeur actuelle du passif a été rajustée le 1er janvier 2011 et un montant récupéré de 174 000 $ figure dans le passif du fait de la compensation des capitaux propres.

La transition vers les normes IFRS a eu pour effet net de réduire de 864 000 $ les bénéfices non répartis de l'Administration.

ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(en milliers de dollars)

(En milliers de dollars)	Chiffres réels 2010	Perspectives 2011	Budget 2012	IFRS PLAN 2013	2014	2015	2016
RECETTES							
Droits de pilotage	21 070 $	21 605 $	22 181 $	22 796 $	23 297 $	23 763 $	24 238 $
Nouvelle surcharge – bateaux-pil	365	355	0	0	0	0	0
Intérêts et autres recettes	149	81	74	74	75	76	78
TOTAL DES RECETTES	21 584	22 041	22 255	22 870	23 372	23 839	24 316
DÉPENSES							
Rémunération,							
salaires et avantages des pilotes	9 298	9 634	9 732	9 926	10 122	10 375	10 635
Bateaux-pilotes	5 512	5 788	6 226	6 294	6 454	6 583	6 715
Salaires et avantages du personi	1 503	1 531	1 519	1 560	1 602	1 642	1 683
Transport	642	645	674	694	698	715	733
Services professionnels et spéci	449	465	423	424	425	434	443
Formation	237	235	161	240	240	244	249
Loyers	266	281	301	303	305	311	317
Communications	126	126	127	127	129	131	134
Services publics, matériel, fourni	383	355	432	374	376	383	391
Amortissement	593	900	1 001	1 191	1 191	1 191	1 190
Frais de financement	199	188	266	324	302	279	256
TOTAL DES DÉPENSES	19 208	20 148	20 862	21 457	21 844	22 288	22 746
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE	2 376 $	1 893 $	1 393 $	1 413 $	1 528 $	1 551 $	1 570 $

La surcharge pour les nouveaux bateaux-pilotes indiquée dans l'état ci-dessus est provisoire et prend fin le 31 décembre 2011. Elle était destinée à financer la conception et la construction initiale des deux nouveaux bateaux-pilotes pour Halifax et Saint John. Les revenus tirés de cette surcharge sont bien inclus dans les recettes déclarées dans les états financiers et reflétées dans le bénéfice net, mais l'Administration ne les a pas pris en compte pour établir le taux de rendement ciblé pour chaque année compte tenu de leur nature provisoire et de leur intention spécifique.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

BILAN
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	PCGR CAN. CHIFFRES RÉELS 2010	Adjust. IFRS	CHIFFRES RÉELS 2010 REDÉFINIS	Perspectives 2011	Budget 2012	2013	IFRS PLAN 2014	2015	2016
ACTIF									
À court terme									
Encaisse/Placements à court terme	3 678 $	0 $	3 678 $	3 683 $	6 088 $	5 672 $	6 071 $	6 494 $	5 041 $
Comptes débiteurs	2 649	0	2 649	2 750	2 675	2 725	2 775	2 800	2 [illegible]
Charges payées d'avance	61	0	61	75	85	87	87	90	90
	6 388	0	6 388	6 508	8 848	8 484	8 933	9 384	7 921
Investissements distincts	0	0	0	0	0	1 000	2 000	0	0
Immobilisations									
Au coût du capital	12 890	- 935	11 955	14 796	18 709	20 009	20 859	24 609	28 359
Moins amortissement accumulé	4 984	103	5 087	5 987	6 988	8 179	9 370	10 561	11 751
	7 906	-1 038	6 868	8 809	11 801	11 830	11 489	14 048	16 608
	14 294 $	**-1 038 $**	**13 256 $**	**15 317 $**	**20 649 $**	**21 314 $**	**22 422 $**	**23 432 $**	**24 529 $**
PASSIF									
À court terme									
Comptes créditeurs	1 753 $	0 $	1 753 $	2 000 $	2 300 $	1 950 $	1 925 $	1 825 $	1 800 $
Emprunts bancaires à court terme	239	0	239	227	355 0	480	486	508	533
Prestations de cessation	0	0	0	35	150 0	90	75	110	100
	1 992	0	1 992	2 262	2 805	2 503	2 485	2 441	2 433
À long terme									
Emprunts bancaires	3 589	0	3 589	3 374	6 801 0	6 320	5 813	5 286	4 726
Prestations de cessation	1 496	- 174	1 322	1 435	1 314 0	1 439	1 544	1 574	1 669
	5 085	- 174	4 911	4 809	8 205	7 759	7 357	6 860	6 395
TOTAL DU PASSIF	7 077	- 174	6 903	7 071	11 010	10 262	9 842	9 301	8 828
Capital d'apport et droit sur actif									
Capital d'apport	2 305	0	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305
Actif (déficit)	4 912	- 864	4 048	5 941	7 334	8 747	10 275	11 828	13 396
	7 217	- 864 0	6 353	8 246	9 639	11 052	12 580	14 131	15 701
	14 294 $	**-1 038 $**	**13 256 $**	**15 317 $**	**20 649 $**	**21 314 $**	**22 432 $**	**23 432 $**	**24 529 $**

ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Chiffres réels 2010	Perspectives 2011	Budget 2012	IFRS PLAN 2013	2014	2015	2016
FONCTIONNEMENT							
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)							
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	2 376 $	1 893 $	1 393 $	1 413 $	1 528 $	1 551 $	1 570 $
Postes ne nécessitant pas de financement							
Amortissement	593	900	1 001	1 191	1 191	1 191	1 190
Rajustement de la valeur marchande	39	0	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi – Indemnités de départ	271	183	144	155	165	175	185
	3 279	2 976	2 538	2 759	2 884	2 917	2 945
Encaisse – fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	346	132	385	- 402	- 75	- 128	- 15
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 35	- 35	- 150	- 90	- 75	- 110	- 100
Encaisse – opérations	3 590 $	3 073 $	2 753 $	2 267 $	2 734 $	2 679 $	2 830 $
FINANCEMENT							
Encaisse – activités de financement							
Réception de prêts		0	4 000			0	0
Paiement de prêts	- 228	- 227	- 355	- 463	- 485	- 506	- 533
	- 228 $	- 227 $	3 645 $	- 463 $	- 485 $	- 506 $	- 533 $
INVESTISSEMENT							
(Hausse) diminution des placements	0	0	0	-1 000	-1 000	2 000	0
Ajouts nets – immobilisations	- 455	-2 841	-3 993	-1 220	- 850	-3 750	-3 750
	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse consacré aux activités d'investissement	- 455 $	-2 841 $	-3 993 $	-2 220 $	-1 850 $	-1 750 $	-3 750 $
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	2 907	5	2 405	- 416	399	423	-1 453
Encaisse au début de l'année	771	3 678	3 683	6 088	5 672	6 071	6 494
Encaisse et investissements en fin d'année	3 678 $	3 683 $	6 088 $	5 672 $	6 071 $	6 494 $	5 041 $

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2012-2016

BUDGET D'IMMOBILISATIONS
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2010	PERSPECTIVES 2011	2012	2013	BUDGET 2014	2015	2016
BATEAUX-PILOTES							
Construction ou achat d'un nouveau bateau	172	2 209	3 272	200	-	2 750	2 750
Remise en état	8	189	481	850	650	800	800
Équipement	-	188	75	100	100	100	100
QUAIS ET STRUCTURES	195	150	75	20	30	30	30
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	13	-	20	10	10	10	10
MATÉRIEL INFORMATIQUE, DE BUREAU	18	28	15	20	20	20	20
LOGICIELS	49	77	55	20	40	40	40
TOTAL	455	2 841	3 993	1 220	850	3 750	3 750

Explication de la comparaison des dépenses d'immobilisations

L'Administration s'attend à ce que les nouveaux bateaux-pilotes soient prêts en 2012 et à ce que des éléments et ajouts plus petits suivent en 2013. Le moment où ces coûts seront engagés est estimatif et dépendra de nombreux facteurs qui affecteront la progression de la construction. Ce plan inclut un échéancier préliminaire qui prévoit l'ajout de deux nouveaux bateaux, l'un pour Halifax et l'autre pour Saint John, en 2015-2016. Les clients des deux ports ont exprimé le désir d'avoir deux bateaux plus récents pour chaque port et étant donné l'âge des bateaux de remplacement, il existe un besoin légitime de les remplacer également. Cet échéancier pour les nouveaux navires dépendra des liquidités car l'Administration a l'intention d'autofinancer ces navires dans la mesure du possible.

La remise en état des bateaux-pilotes et l'équipement devraient augmenter considérablement pendant cette période de planification car les navires de la baie Placentia vont atteindre la fin de leur vie utile. Cela inclut quatre moteurs qui coûtent plus de 100 000 $ chacun pour être remontés ou remplacés. Tous les bateaux de l'APA vont aussi faire l'objet d'inspections dc la part de Transports Canada pendant cette période.

Les autres éléments d'immobilisations devraient rester essentiellement les mêmes avec quelques augmentation car les quais et le matériel vieillissants vont devoir être réparés ou remplacés.